

Werkdruk en werkstress

1. Werkdruk en werkstress.....	2
Werkdruk aanpakken.....	2
2. Wat is werkdruk en wat is werkstress?	2
Oorzaken en gevolgen.....	2
3. Maatregelen werkdruk.....	3
Minimale maatregelen werkdruk.....	3
Aanvullende maatregelen werkdruk.....	3
4. Aan de slag met werkdruk.....	3
Werknemer en last van werkdruk	3
Leidinggevende en werkdruk	4
Voortgang monitoren	5
Werklastprobleem?.....	5
5. Oplossingen Werkdruk.....	5
6. Zes-stappenplan voor werkdruk.....	7
7. Arbobeleid: de basis op orde	7
8. Werkdruk signaleren en bespreken	7
Dit kun je doen als werknemer	7
Zo pak je het aan als werknemer.....	8
Dit kun je doen als werkgever / leidinggevende.....	8
Werkdruk bij een individuele werknemer:	9
9. Voorlichting over werkdruk.....	10
Soorten voorlichting.....	10
Interactieve voorlichting	11
E-learning	11
10. Verdiepend onderzoek	11
Welke onderzoeksmethodes kun je benutten?	12
Vragenlijsten.....	12
Interviews	12
Groepsbijeenkomsten.....	12
Hoe ga je van onderzoek naar maatregelen?.....	12
Tips.....	13

1. Werkdruk en werkstress

De uitzendbranche kenmerkt zich door een grote verscheidenheid aan werkzaamheden. Dat vereist flexibel ingestelde en sociaal vaardige medewerkers die goed onder druk kunnen presteren. Werk- of prestatiedruk is op zich geen probleem. Dat kan het wel worden als er onvoldoende oog voor is. Werkdruk kan leiden tot werkstress met klachten als piekeren, cynisme, hoofdpijn, verhoogde bloeddruk, en uiteindelijk kans op verzuim.

Werkdruk aanpakken

In dit gedeelte van de arbocatalogus staan voor werkgever en werknemer mogelijke oplossingen om werkdruk te voorkomen en werkstress aan te pakken. Werken aan werkdruk kan het ziekteverzuim verlagen en de tevredenheid en betrokkenheid van het personeel vergroten!

Wat zegt de Arbowet?

De Arbowet 2007 vormt de basis voor het voeren van een 'zo goed mogelijk arbeidsomstandighedenbeleid'. De werkgever is verplicht om de werknemers te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting (PSA) en dus ook werkdruk.

Minimaal moet je als werkgever werkdruk in je arbobeleidscyclus opnemen en je leidinggevenden en medewerkers erover voorlichten. En komt uit je RI&E naar voren dat er een te hoge werkdruk in je organisatie is? Dan stelt de Inspectie SZW ook een verdiepend onderzoek verplicht, op basis waarvan je passende maatregelen kiest, invoert en evalueert.

Zie voor alle arbowetgeving wetten.overheid.nl of www.arboportaal.nl

Wil je weten of jouw beleid de toets van Inspectie SZW doorstaat? Doe dan de check op zelfinspectie.nl [http://werkdrukongewenstgedrag.zelfinspectie.nl/zelfinspectie/te-hoge-werkdruk]

2. Wat is werkdruk en wat is werkstress?

Werkdruk en werkstress zijn termen die op elkaar lijken, maar niet hetzelfde betekenen. Bij werkdruk kun je niet voldoen aan de gestelde kwantitatieve of kwalitatieve eisen van het werk – de 'taakeisen' of 'werkbelasting' – omdat deze te hoog of te veel voor je zijn, gegeven je 'belastbaarheid'.

Wanneer psychische overbelasting door werkdruk te lang duurt, kan dit leiden tot klachten. Er is dan sprake van werkstress. Werkdruk kan dus werkstress veroorzaken, maar dat hoeft niet. Als werkdruk tijdig verminderd of weggenomen wordt, kan werkstress vaak voorkomen worden.

Oorzaken en gevolgen

Werkdruk kan met veel factoren samenhangen: simpelweg te veel werk, pieken en dalen in het werk, onvoldoende vaardigheden, een slechte werksfeer, een matige gezondheid of een te grote dubbele belasting door de balans privé en werk. Ook klachten als gevolg van werkdruk lopen erg uiteen: van een te hoge bloeddruk tot slecht slapen, en van een verhoogde kans op hart- en vaatziekten tot burn-out.

Tips

Kijk ook eens op www.arboportaal.nl, www.duurzameinzetbaarheid.nl en/of www.inpreventie.nl

3. Maatregelen werkdruk

Sociale partners in de uitzendbranche hebben een norm vastgesteld voor uitzendondernemingen waaraan het arbeidsomstandighedenbeleid van de onderneming ten aanzien van werkdruk moet voldoen. Zelfs als geen sprake is of lijkt te zijn van ongezonde werkdruk wordt ervan uitgegaan dat het beleid minimaal deze drie maatregelen dekt. Blijkt er te hoge werkdruk te zijn, dan is een vierde maatregel noodzakelijk: verdiepend onderzoek. Dit verdiepende onderzoek brengt oorzaken van werkdruk in kaart. Op basis daarvan kunnen aanvullende maatregelen worden gekozen die bij de organisatie en situatie passen.

Minimale maatregelen werkdruk

Voor werkdruk moet je allereerst je arbobeleid op orde hebben, zoals een actuele RI&E en een preventiemedewerker. Zie hiervoor het basis arbobeleid. [\[link!\]](#) Ook moet je ervoor zorgen dat je werkdruk signaleert en bespreekt [\[link\]](#) en medewerkers over het risico voorlicht [\[link\]](#). Blijkt vanuit deze maatregelen dat de werkdruk te hoog is? Dan is het tijd voor een verdiepend onderzoek [\[link\]](#). Uit dat onderzoek komen oorzaken naar voren en kunnen er passende maatregelen worden gekozen.

Gebruik de arbocatalogus voor het gericht kiezen en uitwerken van maatregelen. Als je maatregelen kiest die niet in de arbocatalogus worden vermeld, dienen deze minimaal hetzelfde 'beschermingsniveau' te bieden. Dat betekent dat ze minimaal in dezelfde mate het risico of de gevolgen daarvan wegnemen of verminderen.

Aanvullende maatregelen werkdruk

Als werkdruk in je onderneming een issue is, kun je bij de aanvullende maatregelen kiezen wat het beste bij je situatie past. Hierbij kun je rekening houden met:

- Zoek je als werknemer of als werkgever of leidinggevende?
- Wat is de gewenste aard van de maatregelen: wil je het risico voorkomen of de gevolgen beperken?
- Wat is de urgentie ofwel de ernst en omvang van het risico?

Dit laatste bepaalt je eisen ten aanzien van invoeringstijd en rendement van de maatregel.

4. Aan de slag met werkdruk

Belangrijke aanleidingen om individueel of in het team met werkdruk aan de slag te gaan zijn: een hoog ziekteverzuim, spanningsklachten, conflicten, een afnemende klanttevredenheid of de resultaten van een onderzoek, zoals de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E).

Volg bij de aanpak van werkdruk het zes stappenplan. [\[link\]](#) Deze punten vormen ook de basis voor de oplossingen voor werkdruk [\[link\]](#). Omdat werkdruk vaak hardnekkig is, of er na enige tijd weer in sluipt, is het slim om de vinger aan de pols te houden en de stappen in de tijd te herhalen. Herhaal deze systematische aanpak cyclisch volgens de 5 W's. [\[link naar pagina\]](#)

Werknemer en last van werkdruk

Wanneer je als werknemer last hebt van werkdruk, is het van belang om hier zo spoedig mogelijk over in gesprek te gaan. In eerste instantie is dit je leidinggevende, maar je kunt ook de preventiemedewerker of bedrijfsarts van je organisatie opzoeken. Zie ook werkdruk signaleren en bespreken.

Leidinggevende en werkdruk

Als leidinggevende kun je te maken krijgen met werkdruk bij een individuele werknemer of meer structureel, dus in je team of in een deel daarvan.

Individuele werknemer

Wanneer je als leidinggevende te maken krijgt met een werknemer met werkdruk, is het als eerste zaak om rustig met de werknemer te praten over wat er precies aan de hand is en wat de oorzaken zijn. Zie werkdruk signaleren en bespreken.

Oplossingen

Als duidelijk is dat het daadwerkelijk om een individueel probleem gaat, kun je met behulp van de arbocatalogus zoeken naar oplossingen.

Actieplan

Maak zo concreet mogelijke afspraken met de werknemer (wie, wat, wanneer) en leg deze afspraken vast in een actieplan

Individuele verschillen

Geef bij het formuleren van oplossingen ruimte aan individuele verschillen, maar pas op voor werknemers met uitzonderingsposities. Het is wel de bedoeling dat je ongeveer dezelfde eisen stelt aan alle werknemers die hetzelfde werk doen.

Voortgang monitoren

Plan net zo lang periodiek een begeleidingsgesprek met de medewerker totdat duidelijk is dat het probleem verholpen is, ook al ben je zelf niet verder betrokken bij de feitelijke uitvoering van de oplossing. Bijvoorbeeld als de werknemer naar bedrijfsmaatschappelijk werk gaat.

Functioneringsprobleem

Blijft de medewerker ondanks intensieve ondersteuning last houden van werkdruk terwijl anderen in het team wel met dezelfde werkdruk kunnen omgaan, dan is het mogelijk dat de werknemer het werk niet goed aan kan. In dat geval is sprake van een functioneringsprobleem dat zou kunnen leiden tot ander, passender en bevredigender werk.

Team of deel van je team

Wanneer je als leidinggevende te maken krijgt met collectieve werkdruk, is de eerste stap om met de werknemers, en eventueel dus met het hele team, te praten over wat er precies aan de hand is en wat de oorzaken zijn.

Oplossingen

Als duidelijk is dat het om een probleem gaat dat inderdaad breder speelt, kun je in de arbocatalogus zoeken naar oplossingen.

Actieplan

Maak zo concreet mogelijke afspraken met de werknemers (wie, wat, wanneer) en leg deze afspraken vast in een actieplan.

Balans

Zorg voor een uitgebalanceerde aanpak: wees er alert op dat je niet allerlei zaken gaat aanpassen in de sfeer van belasting (zoals werkplek aanpassen en taken uitbesteden) terwijl je geen oog hebt voor mogelijke oorzaken in de sfeer van belastbaarheid (onvoldoende kennis en vaardigheden, onvoldoende vermogen om met werkdruk om te gaan et cetera).

Voortgang monitoren

Plan net zo lang periodiek voortgangsgesprekken met de betrokken werknemers tot duidelijk is dat het probleem verholpen is. Als het probleem voor het hele team speelt, is het werkoverleg de meest voor de hand liggende overlegvorm.

Werklastprobleem?

Als blijkt dat de maatregelen onvoldoende helpen, kan het zijn dat er sprake is van een werklastprobleem. In dat geval is het nodig om de productienormen of de bezetting aan te passen. Daarvoor heb je als leidinggevende mogelijk eerst overleg met jouw leidinggevende nodig.

Tips

Maak gebruik van de hulp van het signaallampje: www.psychischenwerk.nl/pw/subarticle.php?id=61&aid=1435

Randvoorwaarden

Let bij deze oplossing op de rol van de ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PVT).

5. Oplossingen Werkdruk

In onderstaand overzicht zijn alle oplossingen opgenomen. Bij het minimaal beleid vind je vier oplossingen. De eerste drie zijn altijd nodig. De vierde oplossing, verdiepend onderzoek, is nodig als uit de eerste drie blijkt dat de werkdruk in je organisatie te hoog is. Bij dit verdiepende onderzoek breng je de oorzaken in kaart en kies je welke oplossingen in jouw organisatie en situatie passen. Bij die keuze kun je de aanvullende oplossingen goed gebruiken.

Let op bij 1 oplossing (verdiepend onderzoek) staat er ! achter. Als uit de RI&E of andere bronnen blijkt dat er werkdrukproblematiek is, dan is het verplicht daar verdiepend onderzoek naar te doen.

Oplossing	Insteek	Aard	organisatie	invoertijd	rendement
Minimaal beleid					
Basis arbobeleid voeren	Allebei	Allebei	Allebei	jaar	++
Werkdruk signaleren en bespreken	Allebei	Allebei	Allebei	dag/maand	++
Voorlichting over werkdruk	Werkgever	Voorkomen	Allebei	maand	+
Verdiepend onderzoek !	Werkgever	Allebei	Allebei	maand	n.v.t.
Aanvullende oplossingen					
Checklist werkdruk en stress signaleren werknemer	Werknemer	Allebei	Allebei	dag	n.v.t.
Checklist werkdruk en stress signaleren werkgever	Werkgever	Allebei	Allebei	dag	n.v.t.
Onderzoek doen: groepsbijeenkomsten	Werkgever	Allebei	Groot	maand	+

Onderzoek doen: vragenlijsten	Werkgever	Voorkomen	Groot	jaar	+
Onderzoek doen: interviews afnemen	Werkgever	Allebei	Groot	week	+
Werkplezier vergroten	Allebei	Voorkomen	Allebei	jaar	++
Werkplek aanpassen	Allebei	Voorkomen	Allebei	maand	++
Samenwerking verbeteren	Allebei	Allebei	Allebei	maand	+
Beter of anders plannen	Allebei	Allebei	Allebei	maand	++
Balans werk-privé verbeteren	Allebei	Allebei	Allebei	maand	++
Gezondheid verbeteren	Allebei	Allebei	Allebei	maand	+
Het werk anders organiseren	Werkgever	Genezen	Allebei	jaar	+/-
Introductie en inwerken verbeteren	Werkgever	Voorkomen	Allebei	maand	+
Trainingen voor leidinggevendenden	Werkgever	Allebei	Allebei	maand	+
Ziekteverzuim verminderen	Werkgever	Allebei	Allebei	maand	+
Zélf stress actief aanpakken	Werknemer	Allebei	Allebei	maand	++
Werkinhoudelijke trainingen	Werknemer	Allebei	Allebei	jaar	+
Timemanagement	Werknemer	Allebei	Allebei	week	+
Herstellen en ontspannen	Werknemer	Genezen	Allebei	maand	++

Legenda

- insteek: voor werknemer, voor werkgever of voor allebei
- aard: voorkomen, genezen of allebei
- organisatie: voor kleine organisaties, grote organisaties of allebei
- invoertijd: binnen een dag, week, maand of jaar
- rendement: hoog (++), positief (+), werkt niet altijd (+/-) of n.v.t.

6. Zes-stappenplan voor werkdruk

Je kunt werkdruk systematisch aanpakken met het volgende zes stappen model: (bron: STvda).
www.stvda.nl/~media/Files/Stvda/Brochures/2000_2009/2006/Brochure_20061000.ashx

- preventief beleid: beleid voeren om ongezonde werkdruk en werkstress te voorkomen;
- signaleren en bespreken: opmerken van signalen van werkdruk op individueel- en groepsniveau en deze met individu respectievelijk de groep bespreken;
- meten en analyseren: zoeken naar onderliggende oorzaken en mogelijke oplossingen;
- kiezen van maatregelen: kiezen van effectieve, efficiënte en betaalbare maatregelen;
- uitvoeren van maatregelen: het implementeren en communiceren van maatregelen;
- evaluatie: het evalueren van de genomen maatregelen en indien nodig: bijstellen.

Deze punten vormen ook de basis voor het overzicht met oplossingen voor werkdruk. Omdat werkdruk vaak hardnekkig is, of er na enige tijd weer in sluipt, is het slim om de vinger aan de pols te houden en de stappen in de tijd te herhalen. Herhaal deze systematische aanpak cyclisch volgens de 5 W's.

7. Arbobeleid: de basis op orde

Voor elk specifiek arbo-risico, zoals werkdruk, agressie, ongewenst gedrag en beeldschermwerk, geldt dat je allereerst de basis van het arbobeleid op orde moet hebben. Elke organisatie moet:

- een preventiemedewerker aanstellen,
- een RI&E uitvoeren
- voor de risico's die uit de RI&E voortkomen maatregelen bedenken, invoeren en evalueren
- het verzuimbeleid opstellen,
- een contract met een arbodienst/bedrijfsarts regelen en
- bepalen hoe en welk PMO/PAGO wordt aangeboden
- bepalen hoe je de bedrijfshulpverlening organiseert.

In aanvulling op het basis arbobeleid bekijk je per specifiek risico welke maatregelen nog meer minimaal noodzakelijk zijn. Ook voor deze minimaal noodzakelijke maatregelen vind je in de arbocatalogus informatie.

> [Download het Voorbeeld invulling basis arbobeleid](#)

8. Werkdruk signaleren en bespreken

Werkdruk en werkstress zijn aan verschillende signalen te herkennen. Door bij signalen meteen in gesprek te gaan kun je vervelende gevolgen voorkomen.

Dit kun je doen als werknemer

Om je signalen van werkdruk en werkstress te bemerken is het belangrijk om goed op je lichaam te letten:

Checken

Je kunt checken of je werkstresssymptomen hebt met de checklist stress signaleren – werknemer of met diverse zelf-testen die online beschikbaar zijn. Kijk bijvoorbeeld eens bij:

- Zelftest werkdruk van FNV MKB [link <http://www.fnvsneltestwerkdruk.nl/>],
- Zelftest 'hoe blij ben je met je werk' van arbomobiel [https://www.arbomobiel.nl/index.php?onderdeel=Werkplezier]
- Zelftest 'Herken de druppel, check je werkstress' vanuit een landelijke campagne van de Rijksoverheid [https://szw.clients.vellance.net/]

Voelen

Neem de tijd om eens je lijf 'langs te gaan' om uit te vinden of je gespannen bent. Waar en waardoor ervaar je spanning? Neem in je werk voldoende 'micropauzes' om je lichaam te voelen en waar nodig fysieke of geestelijke spanning los te laten. Zie verder: herstellen en ontspannen.

Zo pak je het aan als werknemer

Merk je dat je last hebt van werkdruk en/of werkstress? Blijf niet met je signalen doorlopen, maar ga erover in gesprek. Zo kun je vervelende gevolgen wellicht voorkomen! Je kunt met verschillende personen in je organisatie in gesprek gaan:

Met je leidinggevende

Geef aan je leidinggevende aan waar je last van hebt. Het is niet nodig dat je al precies weet wat de oorzaken zijn. Je leidinggevende kan je helpen de oorzaken in kaart te brengen en oplossingen te vinden. Als je gespannen bent, kan dat natuurlijk ook komen door 'privéstress', dus door zaken buiten je werk. Ook dan is het zinnig om dit – in ieder geval globaal – met je leidinggevende te bespreken. Hij of zij kan dan beter rekening met je houden, en eventueel zaken tijdelijk aanpassen. Je bent niet verplicht om met je leidinggevende over privé zaken te spreken, maar als je als gevolg van privé oorzaken minder gaat functioneren of je ziek meldt, moet je er wel alles aan doen om die problemen zo snel mogelijk op te lossen.

Met je collega's

Hangt de werkdruk samen met het werk en de taken van je collega's? Dan is bespreking met je collega's nodig. Of je leidinggevende hierbij nodig is, hangt af van de aard van je probleem en de zelfwerkzaamheid van je team. Je kunt ook je werkdruk en werkstress met je collega's bespreken om van hen te leren. Wie weet hebben zij wel eens hetzelfde meegemaakt en goede tips voor wat je kan doen.

Met de preventiemedewerker

Je kunt ook contact zoeken met de preventiemedewerker. Je kunt voor deze oplossing kiezen wanneer je – om wat voor reden dan ook – het gevoel hebt dat je niet bij je leidinggevende terecht kunt met je probleem of vraag.

Met de bedrijfsarts

Je kunt ook bij de bedrijfsarts [[link STAF-site naar arbodienst](#)] terecht, ook al heb je je niet ziek gemeld. De bedrijfsarts kan de ernst van je stressklachten beoordelen en je adviseren over de behandeling. Bovendien kan de arts je in grote lijnen adviseren over het verminderen of wegnemen van de oorzaken van de werkdruk. Weet je niet wie de preventiemedewerker of de bedrijfsarts is? Vraag dat dan aan je leidinggevende of aan HRM of P&O.

Dit kun je doen als werkgever / leidinggevende

Hoe kun je werkdruk en werkstress bij je werknemers signaleren? Er zijn diverse mogelijkheden:

Preventieve bespreking

Het functioneringsgesprek (individueel) en werkoverleg (team) zijn goede manieren om werkdruk preventief te bespreken. Mits deze gesprekken frequent genoeg plaatsvinden. Voor het functioneringsgesprek is een frequentie van minimaal één keer per jaar gebruikelijk. Wat een zinvolle frequentie is voor werkoverleg, hangt af van de situatie, behoefte en noodzaak binnen het team.

Vroegtijdig signaleren

Zorg ervoor voldoende op de werkvloer aanwezig te zijn om veranderd gedrag van medewerkers op te kunnen vangen en bespreekbaar te maken. Dit heet ook wel 'management by walking around' genoemd, of, in het Nederlands, 'loeren en ouwehoeren'. Kijk dus goed, en luister ook naar de verhalen van de werknemers. Hebben ze het 'lekker druk', of hebben ze last van de drukte?

Overuren

Monitor de (over)uren die je werknemers maken. Bespreek het individueel of in de groep wanneer het maken van overuren een vast patroon dreigt te worden.

Voor een overzicht van stresssignalen bekijk je de checklist stress signaleren - werkgever.

Maak werkdruk bespreekbaar

Het bespreken van werkdruk is essentieel, maar zeker niet vanzelfsprekend. Uit onderzoek blijkt dat werknemers bij problemen niet snel uit zichzelf aan de bel trekken bij de werkgever.

Hoe je werkdruk bespreekt hangt af van de vraag of de werknemer een individueel probleem heeft of dat het een collectief probleem is, dus een probleem dat bij meerdere medewerkers in je team speelt. Check dit voordat je aan de slag gaat met aanpakken.

Werkdruk bij een individuele werknemer:

Bespreek het snel

Als je het idee hebt dat een werknemer last heeft van werkdruk, of de werknemer geeft dit zelf aan, bespreek het dan altijd zo spoedig mogelijk met hem of haar.

Schat in hoe erg het is

Zorg dat je helder krijgt hoe groot het probleem is. Voor meer zicht op de ernst van de klachten, kun je samen met de werknemer de checklist werkdruk en stress signaleren werknemer bespreken.

Neem tijd en rust

Uit de praktijk blijkt dat werknemers niet snel toegeven dat de werkdruk ze te veel wordt. Daarom is het erg belangrijk het goede voorbeeld te geven door de melding serieus te nemen. Neem voldoende tijd voor het gesprek en zorg voor een ongestoorde omgeving: mobiele telefoons uit dus.

Vraag goed door

Werkdruk bespreken met een werknemer vraagt de nodige tijd en aandacht. Werkdruk is een containerbegrip, vraag dus goed door wat precies het probleem is, wat de oorzaken zijn en wanneer het zich precies voordoet. Hanteer consequent het 'LSD-principe': luisteren – samenvatten – doorvragen.

Nader onderzoek

Als in het gesprek vaag blijft wat de oorzaken precies zijn, dan is eerst nader onderzoek nodig. Laat de werknemer bijvoorbeeld eens een zelftestje invullen. Het kan helpen de werknemer eerst te vragen tijd te schrijven – voor zover hij of zij dat nog niet doet – om knelpunten aan het licht te brengen. Ook iemand mee laten lopen tijdens het werk kan zicht geven op waar en wanneer het probleem zich voordoet, en op de oorzaken.

Enkele voorbeelden van online zelftesten zijn:

Zelftest werkdruk van FNV MKB [link <http://www.fnvsneltestwerkdruk.nl/>],

Zelftest 'hoe blij ben je met je werk' van arbomobiel

[<https://www.arbomobiel.nl/index.php?onderdeel=Werkplezier>]

Zelftest 'Herken de druppel, check je werkstress' vanuit een landelijke campagne van de Rijksoverheid

[<https://szw.clients.vellance.net/>]

Werkdruk in het team of een deel daarvan

Werkoverleg

Als een groot deel of je hele team de indruk wekt te kampen met werkdruk, bespreek het dan in het werkoverleg. Bij voorkeur zijn alle betrokkenen daarbij aanwezig, iedereen dus die te maken heeft met de geconstateerde werkdruk. Lukt dat niet, zorg dan voor een groep afgevaardigden die voldoende weet wat er speelt en die mogelijk ideeën heeft om de problemen op te lossen.

Aparte afspraak

Als het werkoverleg ontbreekt, onvoldoende functioneert of te lang op zich laat wachten, plan dan een aparte afspraak. Algemeen geldt dat een periodiek werkoverleg een 'must' is. Plan de bijeenkomsten een jaar vooruit. Ook zijn een formele agenda – met inbreng van punten van werknemers – en verslaglegging van afspraken essentieel.

Nader onderzoek

Je verheldert het vraagstuk het best door goed door te vragen. Als omvang of oorzaken vaag blijven, bouw dan een extra stap in: verdiepend onderzoek [link]. Bedenk wel dat, wanneer je werkdruk hebt gemeten met een vragenlijst, het nog steeds nodig is om de achterliggende concrete oorzaken boven tafel te krijgen. Een vragenlijst brengt door de brede toepasbaarheid alleen globale oorzaken aan het licht. Bespreek de resultaten van het onderzoek in de groep, vraag of ze zich herkennen in de resultaten en bespreek achterliggende oorzaken en mogelijke oplossingen.

Volg een training

Er zijn trainingen voor leidinggevendenden over werkdruk. . Zowel op het niveau van het voeren van een individuele gesprek als op het niveau van een teamgesprek.

Doel: oorzaken achterhalen

Werkdrukbespreking moet een antwoord geven op de vraag waar de oorzaken liggen. Liggen ze in de sfeer van belasting, bijvoorbeeld de werkplek, de organisatie van het werk, de hoeveelheid werk, of in de sfeer van belastbaarheid – bijvoorbeeld de gezondheid, de inhoudelijke kennis en vaardigheden, het vermogen om met stress om te gaan?

Onthoud dat maar zeer zelden voorkomt dat de oorzaken slechts onder één van deze categorieën te vinden zijn, dus vraag goed door op alle categorieën. Heb je voldoende zicht op de oorzaken, dan kun je overgaan tot het bedenken van maatregelen. Je kunt hiervoor de oplossingen uit deze catalogus benutten.

9. Voorlichting over werkdruk

Het is belangrijk en verplicht om werknemers te waarschuwen voor wat zij in het werk kunnen meemaken. Vertel hen dus over wat werkdruk is, hoe ze stress bij zichzelf kunnen herkennen en wat ze kunnen doen. Besteed ook aandacht aan het werkdrukbeleid van je organisatie: wat je voor maatregelen hebt genomen en bij wie ze terecht kunnen.

Bij je voorlichting kun je ook diverse documenten uit de arbocatalogus en kennis en filmpjes van internet gebruiken. Gebruik bijvoorbeeld de checklist stress signaleren – werknemer [hyperlink], benut de vragen uit de online test van 'check je werkstress – herken de druppel' of laat een youtube-filmpje van Erik Scherder zien en bespreek erna met je medewerkers wat je hieruit al doet en wat je als tip oppikt.

Soorten voorlichting

In de praktijk bestaan verschillende vormen van voorlichting:

De basis

Het is erg verstandig om de voorlichting in ieder geval te verrichten tijdens de introductie. Het kan mondeling, maar het is goed om de informatie ook meteen schriftelijk te verstrekken.

> [Download de Checklist introductie \(voorbeeld\)](#)

Aanvullende mondelinge voorlichting

Afhankelijk van de ernst en omvang van het risico kan het van belang zijn om het onderwerp daarna ook periodiek aan de orde te laten komen, bijvoorbeeld in werkoverleg of tijdens themabijeenkomsten. Eenmalige aandacht is namelijk voor dit risico vaak niet voldoende om het 'te laten landen' bij werknemers.

Aanvullende schriftelijke voorlichting

Ook personeelsbladen en nieuwsbrieven zijn een goed middel om periodiek de aandacht op werkdruk te vestigen. Verder is het belangrijk dat de informatie schriftelijk beschikbaar blijft, bij voorkeur natuurlijk op intranet.

Interactieve voorlichting

Medewerkers weten vaak al veel over stress en gezond eten, leven & werken. Door in een bijeenkomst met hen in gesprek te gaan, kunnen ze hun kennis verdiepen en zelfinzicht vergroten. Je kunt het ook combineren met onderzoek en er zo achter komen hoe zij de werkdruk ervaren. Zie daarvoor ook [onderzoek doen: groepsbijeenkomsten].

E-learning

E-learning is een interactieve manier om werknemers vertrouwd te maken met de risico's van werkdruk. Laat zien wat je organisatie al aan maatregelen heeft genomen en geef voorbeelden hoe je met situaties kunt omgaan. Bedenk wel dat aan e-learning behoorlijke ontwikkelkosten zijn verbonden.

10. Verdiepend onderzoek

Als uit je RI&E naar voren komt dat er een te hoge werkdruk in je organisatie is, stelt de Inspectie SZW een verdiepend onderzoek verplicht. Hiermee onderzoek je de oorzaken van te hoge werkdruk per team, afdeling of functiesoort.

Op basis van het verdiepende onderzoek kun je maatregelen op maat kiezen. Bij werkdruk gaat het om maatwerk, en het is dan ook belangrijk om medewerkers en leidinggevenden bij het kiezen van maatregelen te betrekken. Sterker nog, ook deze betrokkenheid wordt door de Inspectie SZW verplicht gesteld! Het is verstandig om de maatregelen vervolgens in het plan van aanpak van de RI&E op te nemen, zodat middels deze beleidscyclus ook de uitvoering & evaluatie geborgd is.

Je kunt het verdiepende onderzoek op verschillende manieren uitvoeren. De eerste stap is om in kaart te brengen wat je al weet. Bij het verzamelen van beschikbare gegevens kun je denken aan:

- de uitkomsten van de RI&E;
- de uitkomsten van preventief medisch onderzoek (PMO);
- de uitkomsten van onderzoek naar medewerkerstevredenheid/werkbeleving;
- informatie uit de kerncijfers van het personeel, zoals verzuim & verloopcijfers, overurenregistratie, verloftegoeden, tijdregistratie;
- informatie uit exit- interviews.

Beslis vervolgens in hoeverre je op basis van dit eerste onderzoek al een voldoende beeld hebt van de oorzaken die spelen en in welke teams, afdelingen of functiesoorten de werkdruk te hoog is. Kies erna – zo nodig – voor verder onderzoek dat bij dit beeld past. Bij een urgent werkdrukprobleem wil je niet een half jaar op een onderzoeksuitslag wachten.

Welke onderzoeksmethodes kun je benutten?

Er zijn drie gangbare methodes om verder onderzoek naar werkdruk en werkstress te doen:

Vragenlijsten

Bij vragenlijst-onderzoek zijn er een aantal keuzes te maken:

- een vragenlijst die specifiek werkdruk en werkstress in kaart brengt, of een algemener instrument, dat bijvoorbeeld ook agressie en ongewenst gedrag en de werkbeleving/ tevredenheid meet.
- het in kaart brengen van ‘problemen’ en ‘oorzaken’, of ook nagaan wat er goed gaat (dus onderwerpen als bevoegenheid, energiebronnen en werkplezier);
- het wel of niet in kaart brengen van gevolgen (dus bv slaapkwaliteit, klachten en positieve gevolgen als betrokkenheid en tevredenheid).

Besef dat bij vragenlijst-onderzoek groepsanalyses mogelijk zijn bij een respons van vijftien of meer. Heb jij kleinere groepen of verwacht je een lagere respons, dan is het na het onderzoek dus niet mogelijk om iets per groep te zeggen...en dan is deze methode voor verdiepend werkdrukonderzoek niet zinvol.

Interviews

Denk bij interviews aan groepsgesprekken of interviews met individuele werknemers. Interviews zijn goed te gebruiken als kwalitatieve verdieping naar aanleiding van vragenlijst-onderzoek. In een veilige setting kan deze methode veel informatie opleveren.

Groepsbijeenkomsten

Je kunt ook voor (afgevaardigden van) alle medewerkers van een team, afdeling of functiesoort een bijeenkomst over werkdruk organiseren. Voordeel is dat deze deelnemers dan meteen écht betrokken zijn en je de oorzaken in kaart brengt die er voor hen echt toe doen. Bovendien kun je meestal nog in dezelfde bijeenkomst bespreken welke maatregelen bij hen zullen aansluiten. De methode is daarmee effectief en efficiënt.

Belangrijk voor groepsbijeenkomsten is dat het wel voldoende veilig is: dat medewerkers durven te zeggen waar ze last van hebben. Betrek daarom bij het voorbereiden van de bijeenkomsten bijvoorbeeld ook de ondernemingsraad/personneelsvertegenwoordiging en/of zorg tijdens de bijeenkomst voor veilige werkvormen, bijvoorbeeld een anonieme stemprocedure.

Hoe ga je van onderzoek naar maatregelen?

Heb je eenmaal voldoende zicht op de oorzaken, dan is het tijd om maatregelen te bedenken. In eerste instantie lijkt dit wellicht logisch en gemakkelijk. Komt de werkdruk door een onhandige planning, dan verbeter je de planning, komt het door een gebrek aan computervaardigheden, dan organiseer je een computercursus. Regelmatig blijken voor de hand liggende oplossingen echter niet mogelijk of wenselijk. En even regelmatig blijken achter de eerste oorzaken nog diepere oorzaken te schuilen. Een gesprek over oorzaken en oplossingen lijkt dan op het afpellen van een ui, laagje voor laagje. Bij werkdrukmaatregelen is het bedenken van maatwerkoplossingen, samen met de medewerkers, daarom van cruciaal belang!

Deze maatwerkoplossingen bereik je bijvoorbeeld met een brainstorm in een groepsbijeenkomst. Je kunt hierbij de maatregelenmatrix [hyperlink] benutten. De uitdaging is dan om in elk vak meerdere mogelijke maatregelen te bedenken. Ook kun je er de lijst mogelijke maatregelen [hyperlink] bij benutten. Je ziet hierin het overzicht van mogelijke oplossingen van deze catalogus met daarbij een korte samenvatting per oplossing. Zo weet je waar je verdere informatie kan vinden die voor jou oorzaak wellicht ondersteuning biedt.

Downloads:

[Download de maatregelenmatrix](#)

[Download de lijst mogelijke maatregelen](#)

Tips

Algemeen: instrumenten op Arboportaal.nl [link <http://www.arboportaal.nl/types/tools-en-instrumenten?onderwerpen/psychosociale-belasting/werkdruk.html>], www.inpreventie.nl en www.duurzameinzetbaarheid.nl

Informatie over het verdiepend onderzoek door de Inspectie SZW op www.zelfinspectie.nl